



"أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية"

إعداد الطالب

أنس وليد الريالات

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود عبدالله الحبيس

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في تخصص

التخطيط الإقليمي

كلية الدراسات العليا / جامعة البلقاء التطبيقية

السلط - الأردن

10، حزيران، 2013

تعهد وإقرار

أنا الطالب (أنس وليد علي الريالات) الموقع أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان (أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية) بإشراف (الأستاذ الدكتور محمود عبدالله الحبيس) من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك. كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلياً أو جزئياً وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات.

الاسم: أنس وليد علي الريالات

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية) وأجيزت بتاريخ 10 / 6 / 2013 .

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع

- الدكتور محمود عبدالله الحبيس (أستاذ)
قسم التخطيط وإدارة المشاريع / جامعة البلقاء التطبيقية
مشرفاً رئيساً.....
- الدكتور عثمان محمد غنيم (أستاذ)
قسم التخطيط وإدارة المشاريع / جامعة البلقاء التطبيقية
عضواً.....
- الدكتور محمد عواد الزيادات (أستاذ مشارك)
قسم إدارة الأعمال / جامعة البلقاء التطبيقية
عضواً.....
- الدكتور هاني ارتيمه (أستاذ مشارك)
قسم إدارة الأعمال / جامعة العلوم الإسلامية العالمية
ممتحن خارجي.....

إهداء.....

- إلى من أثار لي الدرب بضوء عينيه،
- إلى من كنت أكتب بنبضه ودمه.....والدي العزيز
- إلى من كانت تسهر وتحلم،
- إلى من كانت تنظر إلي بعيون الفرحة والخوف،
- إلى من كانت تفرح حين أكتب حرفاً جديداً،
- إلى من غمرتني بدفئها وحنانها..... والدتي الحبيبة
- إلى ظلي وشمسي.....أخواتي العزيزات
- إلى كل من أثاروا الدرب في طريقي فأوصلوني إلى بر الأمان.....
- إلى أساتذتي الكرام اللذين كان لهم الفضل في وصولي إلى هذه الدرجة العلمية.....

شكر وتقدير

الحمد لله العظيم الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، عزيز الثناء، جليل العطاء، ربنا لا نحصي ثناءً عليك، أنت كما أثنيت على نفسك، والصلاة والسلام على النبي المعلم، الذي أوصانا بالشكر، وعلّمنا البر، وزين بالإسلام أخلاقنا، فجزاه الله عنا خير الجزاء. وأتقدم بالشكر الجزيل أولاً إلى النجم الذي أهدي به والدي، والنور الذي يضيء دربي أُمي، لدعائهما ورضاهما، وليت شكري يفِي جامعتي التي أحببت عطائها، ممثلة بجميع موظفيها، ولأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور محمود عبدالله الحبيس الذي أشرف على إخراج هذا العمل من غير سأم أو ملل، فكان للعطاء قرينا، وإلى أعضاء لجنة المناقشة، وذلك لتفضّلهم بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة، وإلى كل من قدم لي خدمة لإنجاز هذا البحث من أساتذة محكمين ومشاركين في تحليل محتوى الرسالة، فقدموا توصيات مفيدة. وأخيراً شكري الخالص لكل من أحبني وخصني يوماً بدعائه .

الطالب

أنس الريالات

فجزا الله الجميع كل خير ،،،

ولهم جميعاً وافر الاحترام والتقدير...

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
	قرار لجنة المناقشة	1
	الإهداء	2
	الشكر والتقدير	3
	الملخص باللغة العربية	4
	تعهد وإقرار	5
الفصل الأول		
الإطار العام للدراسة		
	المقدمة	1-1
	مشكلة الدراسة	2-1
	أهمية الدراسة	3-1
	أهداف الدراسة	4-1
	الدراسات السابقة	5-1
	الدراسات العربية	1-5-1
	الدراسات الأجنبية	2-5-1
	فرضيات الدراسة	6-1
	التعريفات الإجرائية	7-1
	هيكل الدراسة	8-1
الفصل الثاني		
الإطار النظري		
	التخطيط الإستراتيجي	1-2
	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	1-1-2
	أهمية التخطيط الإستراتيجي	2-1-2
	عمليات التخطيط الإستراتيجي	3-1-2
	مزايا التخطيط الإستراتيجي	4-1-2
	التنافسية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي	2-2

	القرارات الإستراتيجية	1-2-2
	نظم دعم القرار	2-2-2
	الميزة التنافسية	3-2
	مفهوم الميزة التنافسية	1-3-2
	عناصر (أبعاد) الميزة التنافسية	2-3-2
	العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية	3-3-2
	محددات الميزة التنافسية	4-3-2
	أنواع الميزة التنافسية	5-3-2
	إستراتيجيات الميزة التنافسية	6-3-2
	خصائص الميزة التنافسية	7-3-2
الفصل الثالث		
الطريقة والإجراءات		
	منهجية الدراسة	1-3
	مجتمع الدراسة	1-1-3
	عينة الدراسة	2-1-3
	حدود الدراسة	2-3
	أداة الدراسة	3-3
	صدق الأداة	4-3
	ثبات الأداة	5-3
	أنموذج الدراسة	6-3
	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	7-3
	وصف خصائص عينة الدراسة	8-3
الفصل الرابع		
التحليل والمناقشة		
	نتائج اختبار فروض وأسئلة الدراسة ومناقشتها	1-4
الفصل الخامس		
النتائج والتوصيات		
	النتائج	1-5
	التوصيات	2-5

	المراجع العربية	•
	المراجع الأجنبية	•
	المواقع الالكترونية	•
	الملاحق	•
	إستبانة متلقي الخدمة في المستشفيات الحكومية	•
	قائمة المحكمين لاستبانة متلقي الخدمة	•
	الملخص باللغة الإنجليزية	•

(فهرس الجداول)

رقم الصفحة	الجدول	الجدول
	توزيع الاستبانات على المستشفيات الحكومية المعتمدة في منطقة الدراسة	(1)
	عدد المستجيبين والنسبة المئوية لعينة الدراسة	(2)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس الميزة التنافسية	(3)
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي	(4)
	نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير التكاليف	(5)
	نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير التمايز	(6)
	نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير الجودة	(7)
	نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير التسليم	(8)
	نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المرونة	(9)

(فهرس الرسوم البيانية والأشكال)

رقم الصفحة	العنوان	رقم الرسمه (الشكل)
	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية	(1)
	المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة	(2)



"الملخص"

أثر التخطيط الاستراتيجي في بناء الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية

إعداد الطالب

أنس وليد الريالات

إشراف الأستاذ الدكتور

محمود عبدالله الحبيس

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية، وبيان العوامل الأساسية التي يجب إن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وإبراز دوره في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية وكذلك الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول إلى بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركة على تطوير عملها.

تمثلت أهمية الدراسة ببيان المدخل الحديث للتخطيط الإستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث، وقياس مدى تأثيره على تحقيق الميزة التنافسية في صناعة الأدوية، كما ركزت الدراسة على واحد من ابرز القطاعات الاقتصادية في الأردن ألا وهو قطاع الصناعات الدوائية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، ويتعدى هذا المنهج مجرد جمع البيانات من المصادر والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، بل أيضاً الدراسة الميدانية من خلال تصميم إستبانه مكونه من (44) فقرة على مقياس "ليكرت" الخماسي، وأسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية والبيانات الديموغرافية، ثم قام الباحث بتوزيعها على عينة الدراسة والبالغ (136) مدير ومساعد مدير ورئيس قسم ورئيس شعبة، من خلال حصر شركات الأدوية الأردنية، واستخراج ما نسبته (30%) من المجموع الكلي لتمثل مجتمع الدراسة، وكانت نسبة الاستجابة (92%) من عينة الدراسة الكلية، أي بواقع (125) إستبانه. استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تم استخدامها في عملية التحليل متمثلة بالنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار T-TEST للعينات المستقلة واختبار التباين الأحادي للوصول إلى النتائج والتوصيات.

أظهرت نتائج التحليل بأن هناك ضعف من قبل شركات الأدوية في التركيز على عامل جودة السلع والخدمات المقدمة وكذلك عاملي التمايز والتكاليف، وأن هناك اهتمام ملحوظ على عاملي المرونة والموعد التسليم وهذه العوامل هي تمثل عناصر الميزة التنافسية. خلصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو حيث يتضح عن طريق الظروف والأحداث التي توفر إمكانات منافسة لتحقيق أهدافها أو تلك الظروف والأحداث التي تؤدي إلى آثار عكسية للشركة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للشركة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة آثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة، والعمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه

الشركة في تميزها في الأسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاته.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1 + المقدمة

كلمة الإستراتيجية هي في الأصل مأخوذ من الجيش، ومن الجهود الحربية، إلا إنه أصبح يستخدم على مدار العقود الماضية كأساس وكدعامة للنشاط التنظيمي، سواء في المؤسسات التي تسعى للربح، أو التي لا تسعى للربح، وفهم الإستراتيجية طوّر كثيرًا من أداء هذه المنظمات، وطوّر أيضًا من فهمها للعديد من القضايا التي لم تكن واضحة بالنسبة لها، وبهذا الفهم تستطيع الشركات السيطرة والدفاع والاستمرار، واستخدام الموارد المحدودة والكفاءات المتوفرة، من أجل تحسين مركزها التنافسي.

باستخدام التخطيط الإستراتيجي يمكن للمنظمات ممارسة السيطرة الإيجابية على قوى السوق، وتحقيق وخلق مزايا تنافسية، وتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين الأداء نتيجة ظهور أدوات ومفاهيم جديدة في البلدان المتقدمة أصبح ذلك ميزة وقوة للشركات في هذه الدول على مر الزمن، وكان أحد أهداف هذه العملية لدى هذه الدول هو تطوير المزايا التنافسية والتي تؤدي إلى الأداء التنظيمي الفعال، وتوضيح وتوجيه العلاقة بين الجهود المبذولة في الشركة والخطط الإستراتيجية لهذه الشركات، وبين أداء الشركات.

بالرغم من وجود عدد كبير من الدراسات، إلا إن نتائج هذه العلاقة كانت غير حاسمة وفيها الكثير من التداخلات، على أن معظم الدراسات أكدت وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الإستراتيجي وأداء الشركات، وذكرت دراسات قليلة وجود علاقة سلبية.

أدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبح أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا

أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد، حيث أنه يشجع على أن يتم العمل في المنظمات في ظل مفاهيم اللامركزية والتفويض، وذلك في الإطار الاستراتيجي للتوجيه طويل الأجل (Jack Koteen, 1997).

يعتبر التخطيط الاستراتيجي مفهوماً مهماً ومتجدداً يرتبط بمستقبل المنظمات، وترجع أهميته إلى أن المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي في أعمالها هي أكثر نجاحاً من التي لا تستخدمه (بني حمدان، وإدريس، 2007)، باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي هو جوهر الأعمال الذي يكشف عن الفرص المستقبلية المتاحة أمام المنظمة والتي يجب عليها استغلالها وتطويرها، والأزمات المتوقعة التي ستواجهها والحد منها، فشروع المنظمات للدخول في موضوع التنافسية وتطبيقاتها يستلزم تخطيطاً استراتيجياً ودقيقاً ومرناً يستوعب السوق والتطورات التكنولوجية (Beach, 2008).

يشكل التخطيط الاستراتيجي إطاراً لتوجيه الوظائف للإدارة، ويتضمن ذلك التوجيه لبعض الوظائف الإدارية، مثل تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج، ووضع الهياكل، وتطوير الموارد البشرية، وتقييمها، كما توفر إرشادات لتوجيه الموارد والمهارات إلى النشاطات ذات الأولوية القصوى أي أنه يتضمن اختيار أولويات محددة، وبسبب الأهمية الكبيرة التي حظي بها التخطيط الاستراتيجي في الوقت الراهن، فإن الكثير من برامج تطوير الذات قد بدأت في تطبيق أساليبه لتحقيق التطوير الفردي والارتقاء المهاري.

تمثل الميزة التنافسية طموحاً مشروعاً لكل منظمة إذ يرتبط مفهومها بالمقدرة المميزة وتسعى المنظمة بهدف تطوير مقدرتها التنافسية إلى تحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى مزايا تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة، وتهدف هذه المنظمات إلى ترسيخ مفاهيم تتعلق بالمستهلك تتيح له الحصول على منتج وخدمة جيدة، والمنظمات المتميزة هي

المنظمات القادرة على إشباع حاجات المستهلك وجذبه من اجل زيادة حجم المبيعات
(Gluek, W. and jauch L ,1998).

تكمّن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد
العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة (عدد
سكان) أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية
شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق
العالمي، لان الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى
تحديات القرن الواحد والعشرين (World economic forum,1999).

إن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى
معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات
العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي
المباشر، حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم بوتيرة
أسرع من نمو الناتج العالمي.

تمثل الصناعة أهم الأركان الأساسية للاقتصاد الوطني بوصفها مظهراً من مظاهر التطور

الحضاري

الذي يتحقق عن طريق قيام المنظمات باستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال والعمل على
إشباع حاجات الزبائن المختلفة والارتقاء بمستوى المعيشة وهذا يتطلب رؤية إدارية متكاملة
تساهم في زيادة فاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها.

إن بقاء واستمرار ونمو أية منظمة يعتمد على طبيعة الاستراتيجيات التي تتبعها والإطار
المستقبلي الذي تضعه الإدارة العليا في ضوء دراسة التغيرات التي تحدث في المجتمع عن

طريق رسم الخطط والسياسات والإجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول الى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

والغرض من هذه الدراسة هو تأكيد النتائج السابقة، وذلك من خلال دراسة طبيعة وممارسات التخطيط الإستراتيجي في بيئة مختلفة عما سبق من دراسات، وهي البيئة الاقتصادية للدول النامية التي تمر بمرحلة انتقالية، وهذه الدولة هنا هي المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك لدراسة دور التخطيط الاستراتيجي الذي لا بد من أن تنهض به المؤسسات الصناعية لتحقيق بعض المزايا التي تساهم في تحقيق تفوقها التنافسي على المنظمات العاملة في نفس الميدان وتطوير مقدرتها في التعامل مع التغيير في البيئة الخارجية وتحسين مستوى الأداء داخل المنظمة، وتوضح تأثير هذه الممارسات على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية التي تستخدمها.

2-1 مشكلة الدراسة

إن سعي المنظمات الدائم نحو تحقيق الميزة التنافسية يحتاج منها أن تحسن باستمرار في منتجاتها وخدماتها لتلاءم احتياجات الزبائن وتوقعاتهم وإن هذا التحسين المستمر يحتاج إلى تخطيط إستراتيجي منبثق من بيئة وثقافة منظمه تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية. تبرز مشكلة الدراسة في أن شركات الأدوية الأردنية تواجه تحدي في تحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها المتعددة كالمرونة والجودة الأفضل، وبصفة مستمرة، ومن المتوقع أن تتوصل الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

ولذلك يمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي؟
2. ما مدى وضوح مفهوم الميزة التنافسية؟
3. هل يوجد اثر للتخطيط للاستراتيجي على الميزة التنافسية؟
4. ماهي الأسس التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي؟

3-1 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها تتناول موضوع التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية واللذان يعدان من الموضوعات المهمة في حياة منظمات الأعمال، ومنها شركات الأدوية الأردنية، مما يحتم إغراء الموضوع بالأبحاث والدراسات. لذا تتبع أهمية الدراسة بمايلي:.

1 - بيان المدخل الحديث للتخطيط الإستراتيجي للمنظمات وهو المدخل الوقائي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.

2 - قياس مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الدوائية.

3 - تركيز الدراسة على واحد من ابرز القطاعات الاقتصادية في الأردن ألا وهو قطاع الصناعات الدوائية.

4 -تطبيق هذه الدراسة في ظل منافسة كبيرة بين شركات الأدوية لزيادة حصتها السوقية في السوق الأردني وتحقيق الميزة التنافسية.

5 -تكتسب الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع الذي أعيد التركيز عليه بقوة في عالم منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وإحجامها، بحيث يدعم هذا الموضوع التوجه المستقبلي للمنظمات قيد البحث في بذل المزيد إزاء مسؤولياتها الاجتماعية.

وعليه فإن ضعف التخطيط الإستراتيجي أو عدم إتباع منهج واضح للتطوير والتحسين المستمر سيترتب عليه شكوك كبيرة في استمرار أداء المؤسسات المستقلة والمتمثلة هنا بشركات الأدوية الأردنية في تحقيقها للميزة التنافسية.

1-4 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة بما يلي:

1 - التعرف على مدى تأثير التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

2 - التعرف على مفهومي التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية.

3 -بيان العوامل الأساسية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي.

4 -تقديم التوصيات والمقترحات فيما يتعلق بتعزيز دور التخطيط الإستراتيجي لتحقيق مزيد من الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

5-1 الدراسات السابقة

تتعدد الدراسات السابقة ذات الاهتمام بموضوع الدراسة، حيث تناولت موضوعات مختلفة للتعرف على الأساليب والإجراءات التي تبنتها، والنتائج التي توصلت إليها، وتوضيح مدى الاستفادة منها، وهي دراسات عربية وأجنبية، وقد رتب الباحث الدراسات السابقة بحسب تاريخ النشر، فبدأ بالأقدم حتى الأحدث، وبالدراسات العربية يليها الدراسات الأجنبية.

1-5-1 الدراسات العربية

1. دراسة الغزالي، (2000)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية من وجهة نظر التخطيط العليا هدفت إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية وعلاقته بدرجة الممارسة وكذلك مدى استخدام نظام التخطيط الاستراتيجي كأسلوب إداري حديث ومدى المشاركة في وضع الخطط من المستويات المختلفة، واتجاهات المدراء نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي ومدى ممارسته في المؤسسات العامة الأردنية. وقد تكون مجتمع الدراسة من (235) فردا بواقع (47) ممارسة عامة.

2. دراسة عطيه أبو معمر (2000) بعنوان : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الخاصة في قطاع غزة، اهتمت بالأسلوب المتبع في وضع خطة الموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة، إلى جانب دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الخاصة في قطاع غزة.

• الخلط بين المفاهيم التخطيطية في هذه المنظمات.

• غياب الارتباط والتنسيق بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية.

3. دراسة أبو زيد، (2003)، بعنوان: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في

القطاعات العام والخاص، دراسة ميدانية مقارنة هدفت الى تسليط الضوء على واقع

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعات العام والخاص، ومدى وضوح

مفهوم هذا التخطيط لدى مديري الموارد البشرية في القطاعين، ومدى تطبيق المفهوم

في الممارسة الفعلية لأنشطة الموارد البشرية المختلفة، والاختلاف في هذه الممارسة

بين القطاعين العام والخاص.

4. دراسة مهدي صلاح عثمان، 2003، "أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات

المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية"، هدفت الدراسة إلى

تسليط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والتعرف على أهم العوامل

الإستراتيجية والاستراتيجيات التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات

إنتاج الأدوية المحلية من وجهة نظر المديرين في تلك الشركات، وتوصلت الدراسة

إلى مجموعة من الأهداف أهمها :

▪ تعاني شركات إنتاج الأدوية المحلية من نقص شديد في رأس المال المستثمر

والذي ينعكس سلبا على قدرتها في تطوير وابتكار المنتجات الدوائية الجديدة

مما يضعف موقفها التنافسي في السوق المحلية والخارجية.

▪ تبين أن أهم العوامل الأستراتيجيه التي تستخدمها شركات إنتاج الدول المحلية

هي أالجوده، المرونة ، الزمن .

5. دراسة الطراونة، (2005)، بعنوان: الجودة الشاملة والقدرة التنافسية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، هدفت إلى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها هذه الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والسياسات التنافسية، والعلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية، وقام الباحث بتطبيق دراسته على الشركات الدوائية المسجلة حتى نهاية 1994 والبالغ عددها عشر شركات .

6. دراسة الدهدار ، (2006)، دراسة بعنوان : العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية) ، قدم فيها دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة، هدفت إلى تحليل العلاقة بين بعض متغيرات التوجه الاستراتيجي مثل التخطيط الاستراتيجي -معدلات الابتكار والتغير التكنولوجي كمتغيرات مستقلة ، وأوضح أن اكتساب الميزة التنافسية وحقيقة التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المؤسسات الجامعية في قطاع غزة، ومحاولة تحسين قدراتهم في استغلال الموارد التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق أهدافهم الإستراتيجية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات طبقت على 165 من العاملين في الإدارات العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

7. دراسة الجمل، لبنى علي سليم، 2008: (التخطيط الاستراتيجي وأثره على تميز الأداء في الشركات الصناعية الأردنية)، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط

الاستراتيجي على تميز الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن للتخطيط الاستراتيجي تأثير قوي على التميز في الأداء من خلال جميع الأبعاد التي تمثل التخطيط الاستراتيجي، إذ اتضح من خلال البحث أن الإدارات العليا في الشركات الصناعية تلتزم بالتخطيط الاستراتيجي.
- تحرص الشركات الصناعية الأردنية على رضا عملائها وهي ملتزمة بالتحسين المستمر في سبيل تحقيق التميز في الأداء.

8. دراسة مهدي، (2010)، بعنوان: الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، وقد وجد أن هناك مشكلة في تعرض الشركة لبيئة ذات فرص كبيرة مع وجود تهديدات كما أن القدرة الاستثمارية لهذه الشركة كانت عالية في مواجهة التغيرات البيئية بشكل جيد مع امتلاكها نقاط قوة استطاعت عن طريق تحسين منتجاتها وبلوغها مرحلة النضوج ومرحلة تحقيق الحصة السوقية المناسبة واعتمادها على المواد الأولية المستوردة في عملياتها الإنتاجية ويركز البحث على كل ما يقلل من قدرة هذه الشركة في التوسع وتحقيق التفوق في أسواق جديدة في التوسع وتحقيق التفوق في أسواق جديدة. توصلت دراسته إلى اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح والحفاظ على المستوى الجيد الذي حققته في السوق.

1-5-2 الدراسات الأجنبية:

1. أجرى كلاً من (Glaister, K & Flashaw J, 1999)، دراسة بعنوان: مدى ممارسة الشركات البريطانية لمفهوم وأساليب التخطيط الاستراتيجي، على عينة مكونة من 113 شركة بريطانية كبيرة الحجم، كما أنها هدفت إلى التعرف على اتجاهات الذين خضعوا للبحث نحو التخطيط الاستراتيجي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: تتصف إجراءات التخطيط بالمسؤولية المحددة في عمليات التخطيط، وهناك مراجعات منتظمة للتقدم ويتم التركيز على النتائج التي تحققها عملية التخطيط. كما تبين وجود اتجاهات ايجابية وقوية نحو التخطيط الاستراتيجي حيث أن هناك اتفاقاً عاماً بين الشركات موضوع العينة على أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي مهم، ويمكن أن يصبح طريقة فعالة لتحقيق أداء مالي متطور.

2. هدفت الدراسة التي أجراها (Darling,1999) بعنوان: Organizational Excellence And Leadership Strategies: Principles Followed By Top Multinational Executives إلى تحليل الاستراتيجيات التي استخدمتها مجموعة من المديرين التنفيذيين الناجحين من دول مختلفة في العالم (أمريكا ودول أوروبا الاسكندنافية ودول شرق آسيا) والذين ساهموا في تحقيق النجاح والتميز لمنظمتهم ، على الرغم من التقلبات البيئية، وقد أشارت الدراسة أن أهم الاستراتيجيات التي استخدمت لبلوغ التميز والنجاح ، وتمثلت الاهتمام بالمنظمة ولفت نظر الآخرين إليها ، والتركيز على الاتصال ، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبناء الثقة. وكشفت نتائج التحليل أن هؤلاء القادة ركزوا على أربعة

مواضيع أساسية وهي الاهتمام بالزبائن وتطوير المنتجات والالتزام من قبل العاملين والقيادة الإدارية.

3. أجرى كلاً من (Hadjimanolis and dicson , 2000) دراسة بعنوان: عن استراتيجيات الإبداع في المشروعات الصغيرة في قبرص أن الخصائص الديموغرافية كحجم وعمر المنظمة ليست عناصر رئيسية محددة للإستراتيجية الإبداعية بينما وجدت المواقف والدوافع والممارسة والإمكانيات أكثر تأثيراً وهذا يؤكد النتائج التي توصل إليها (miller friesen 1984) والتي أشارت إلى أن مستويات الإبداع هي نتيجة لعوامل تنظيمية وإستراتيجية وإجرائية.

6-1 فرضيات الدراسة

لتحديد مشكلة الدراسة فقد تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

- 1 الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير التكاليف.
- 2 الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير التمايز.
- 3 الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير الجودة.
- 4 الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير عامل التسليم.

5 الفرضية الرئيسية الخامسة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة 0.05 تعزى لمتغير المرونة.

7-1 التعريفات الإجرائية

حددت هذه الدراسة التعريفات الإجرائية التالية:

1 - الميزة التنافسية: يُوضح (Heizer and Render, 1999) بأن الميزة التنافسية تعني إيجاد ميزة متفردة تتفوق الشركة على المنافسين، أي إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين. ويؤكد (Macmillan and Tambo, 2000) بأن الشركات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

2 - التخطيط الاستراتيجي: يوضح (العلاق ، 1998 : 125) أن التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة .. الخ) وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل ، والواقع أن إستراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به وخطوات العمل التي ستتبعها مثل توسيع مبيعاتها بالشرق الاوسط وتنويع منتجاتها بإضافة منتجين جديدين أو خطين إنتاجيين جديدين تماماً.

3 - عرف (Glaister & Flashw، 1999) التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي يتم فيها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق هذه الأهداف.

8-1 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول وهي كآآتي:

- الفصل الأول: يتعلق بالإطار العام للدراسة.
- الفصل الثاني: يتعلق بالإطار النظري للدراسة (التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية).
- الفصل الثالث: يتعلق بمنهجية الدراسة (المنهجية، الإجراءات وتحليل خصائص عينة الدراسة).
- الفصل الرابع: يتعلق بنتائج اختبار فروض وأسئلة الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: يتعلق بالنتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1-2 التخطيط الإستراتيجي

1-1-2 مفهوم التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يتضمن القدرة على التنبؤ والتوافق بين القدرات الذاتية للمنظمة والفرص المتاحة أو لتهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية، وبالتالي يكون الاستنتاج إن الخطط الإستراتيجية هي عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة (القحطاني، 2010).

التخطيط الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات - ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة - على الأولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق هدفها، وفي نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها، ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات (Micheal Allison & Jude Kaye, 2005).

2-1-2 أهمية التخطيط الإستراتيجي

إن عملية التخطيط الاستراتيجي ضرورية وذات أهمية كبيرة يتوجب على الشركات القيام بها بسبب المبررات التالية:

- التخطيط الاستراتيجي يزود الشركة بمرشد (guide) حول الذي تسعى لتحقيقه.
- يعطي المسؤولين أسلوب تفكير كلي يشمل الشركة ككل.
- يساعد الشركة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.

▪ يساعد الشركة على تخصيص (Allocation) الموارد المتاحة وتحديد أفضل الطرق

لاستخدامها (Utilization). (الخطيب، صالح فهد، 2003).

تتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التحديات التي تواجه التخطيط،

وهذه التحديات (طلال، 2007):

أ) تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع

الاستراتيجي مواكبة

التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة

تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

ب) زيادة حدة المنافسة:

أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف

، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين

جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي

الاستراتيجي تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع

منظمتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع

حرج .

ج) كونية الأعمال:

تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والاقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد

المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ،

حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية وائل محلية من ذي قبل .

(د) التغير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

(هـ) نقص الموارد:

أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الانتاجي لذلك يتطلب في التخطيط الاستراتيجي وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية و التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة إستراتيجية في مجال التخطيط والتكنولوجيا، فالمعرفة هي اساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والابداع التقني ، أن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة التخطيط من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض ان يتعلم صانعو الاستراتيجي الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرحح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونيته ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الأنفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات التخطيط الاستراتيجي أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات التخطيط .

كما تفيد التخطيط الاستراتيجي في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

3-1-2 عمليات التخطيط الإستراتيجي

تحدد عمليات التخطيط الإستراتيجي كالاتي، (ياسين،1998):

1- صياغة رؤية ورسالة المنظمة:

- رؤية المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .
- رسالة المنظمة : هي الفرض الأساسي الذي وجدت من اجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضا أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهيات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، ويقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها:

1. علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

2. كمية ونوعية الموارد المتاحة.

3. القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة.

4. ثقافة وقيم الإدارة العليا.

5. علاقات السلطة والمسئولية والصلاحيية بين أفراد التنظيم.

6. أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

3- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة:

(ا) تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يقصد بذلك عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات.

أن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للانداز المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة او تحويله ايجابيا باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

(ب) تحليل البيئة الخارجية المباشرة:

تحليل قوى المنافسة وتتوقف درجة المنافسة في الصناعة على خمسة عوامل أو القوى الخمسة بنموذج مايكل بورتر:

1. شدة المنافسة في الصناعة: تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة : نمو الصناعة ، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تميز المنتج ، التوازن بين المتنافسين .

2. تهديد دخول منافسين جدد: الداخولون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين.

3. قوة المساومة للمجهزين (الموردين): حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري ، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتتعاظم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر

بيع تجزئة أو يستطيع المشتري ان يحد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود .

4. قوة مساومة المشتري: تتعاطم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل ، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي ، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا .

5. المواد البديلة والمتاحة: أن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المنظمة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار تدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التوريد إلى المنظمة .

بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج اوستين وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج اوستين على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وهي العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية الديموغرافية .

(ج) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يطلق بعض الكتاب على عملية تحليل البيئة الداخلية تحليل الميزة الإستراتيجية للمنظمة ، والميزة الإستراتيجية تعني عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات

الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها ، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المنظمة ان تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

2-1-4 مزايا التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي (الدجني، 2003):

1. أنه عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة إستراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمنظمة .
2. ينطلق من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.
3. عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.
4. يسعى إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة .

5. يحقق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) وبين مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يعمل على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته، وتقديم المساهمة في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
7. يسعى إلى وضع مسارات رئيسية للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط إستراتيجية أقل رسمية وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تتعلق على ثوابت مبادئها وقواعد عملها ومراحل تنفيذها.
- ويضع التخطيط الاستراتيجي عناصر جديدة في عملية التخطيط وهي (الدجني، 2006، المرجع السابق):

1. ربط التخطيط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
2. تكامل النظرة في الداخل (تحليل البيئة الداخلية)، بالنظرة إلى الخارج (تحليل البيئة الخارجية).
3. دراسة وتحليل القدرات والموارد التنظيمية بنظرة شمولية واسعة.
4. نظرة متكاملة لتقييم أداء المنظمة في الماضي، وتحليل الموقف الاستراتيجي في الحاضر، وتكوين نظرة شاملة مع العمل المنظم من أجل المستقبل.
5. تجاوز مستوى العمل بصيغة ردود الفعل والتخطيط من أجل التأثير الفاعل في السوق وهيكل الصناعة.
6. ربط التخطيط بالثقافة التنظيمية للمنظمة وقواعد لعبة الأعمال في بيئة العمل المحيطة.

7. فهم التخطيط كأداة لتغيير استراتيجي شامل للأوضاع والموارد والقدرات.

8. الانتقال من التنبؤ إلى الاستكشاف، من حشد الموارد إلى بناء القدرات، ومن السعي

من أجل البقاء على الوضع الراهن إلى بناء الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تكوين أو

خلق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

2-2 التنافسية وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي

العديد من المؤسسات تنظر إلى نظم المعلومات على أنها منتج يقوم بإنجاز وظيفة معيها لنظام المحاسبة، وحتى أن الأبعاد الإستراتيجية لنظم وتكنولوجيا المعلومات تأثرت بشدة بهذه النظرة، وبالتالي لم يكن هناك أي تأثير لنظم وتكنولوجيا المعلومات على إستراتيجية المنظمة أو تعزيز القدرة التنافسية لها، إلا أن الحالات الإستراتيجية في ظل التغيرات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ظل الاقتصاد المعرفي التغيرات السريعة في بيئة عمل المنظمات بحيث أخذ استخدام نظم المعلومات ونظم دعم القرار بعداً إستراتيجياً مؤثراً على قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية (القحطاني، 2010).

2 2 1 القرارات الإستراتيجية

هناك إدراكاً متنامياً بأهمية وجود نظام معلومات فعال لتوفير المعلومات الدقيقة والمناسبة لخدمة احتياجات الإدارة العليا من المعلومات، فمن المشاكل الرئيسة التي تواجه الإدارة مشكلة حجم المعلومات الهائل الذي يمرر إليها، وهنا تصبح عملية نظم المعلومات المطلوبة عملية غير سهلة، مما يستدعي حل هذه المشكلة عن طريق التخطيط والرقابة الجيدة على العمليات، من خلال اتخاذ قرارات فعالة مبنية على تدفق مستمر من المعلومات ذات النوعية الجيدة والمحدثة باستمرار.

إن التخطيط الإستراتيجي هو من أهم النشاطات التي تقوم بها الإدارة العليا، لذا فهي تتوقع سليمة بمعلومات سليمة تتمكن عند استخدامها من وضع خطط إستراتيجية ذات أسس سليمة، ولهذا الغرض فإن مصادر المعلومات الخارجية التي تدور حول الحالات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية الداخلية والحكومية والمؤثرات الاجتماعية تصبح ذات أهمية قصوى، كما تحتاج الإدارة إلى معلومات عن البيئة الداخلية فهي بحاجة لمعرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة وكذلك الأهداف والتقسيم بأكثر من وظيفية وأيه مشاكل قد تمر بها المنظمة (عبودي، 2006).

إن الهدف من توفير المعلومات للتخطيط الإستراتيجي هو لمساعدة الإدارة العليا في القرارات الإستراتيجية التي تتميز بدرجة كبيرة من عدم التأكد حيث أنها موجهة للمستقبل، وهذه القرارات بدورها تعطي توجيهها طويل المدى ذو تأثير على المنظمة برمتها، فالأهداف الإجمالية للمنظمة سيتم تحديدها، كما سيتم وضع مجموعة من الإستراتيجيات والبرامج والسياسيات، قد يشمل هذا ضمن أمور أخرى، على سبيل المثال: التوسع في المصانع وتحديد خطوط الإنتاج والاندماج والتنوع في نشاطات المنظمة والإنفاق الرأسمالي أو حتى بيع المنظمة، فهي الوسيلة التي يعتمد عليها لاتخاذ قرارات إستراتيجية تعزز أهداف المنظمة وتكسبها ميزة تنافسية تتكون المعلومات من شرائح مختلفة، حيث تحتوي الشريحة الأولى على المعلومات الخاصة بالعمليات داخل الشركة، وتتميز هذه الشريحة باحتوائها على معلومات يومية تتميز بأحجامها الكبيرة، أما الشريحة الثانية فأنها تحتوى معلومات تم استخلاصها بعناية من المستوى التنفيذي الأدنى لمساعدة الإدارة في تنفيذ النشاطات والرقابة عليها وحل المشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المستوى، أما المستوى الثالث الذي يدور حول موضوعنا فيحوي المعلومات الإستراتيجية أي

المعلومات الإستراتيجية والتحليلية التي تم استخلاصها من المستوى الأدنى والأوسط والتي يستفاد منها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية التخطيط بعد المستوى.

إذا باختصار، نجد أن المعلومات للتخطيط الاستراتيجي هي المادة الخام التي تحتاجها الإدارة العليا للشروع في خطط إستراتيجية المنظمة.

2 2 2 نظم دعم القرار

يمكن تعريف نظم دعم القرار على أنها نظم معلومات مبنية على الحاسوب تساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات أفضل من خلال إتاحة بدائل وتقييمها وعرضها على متخذ القرار لاختيار ما يراه مناسباً بناء على خبرته وحكمه الشخصي . حتى يمكن تصنيف نظام معلومات ما على أنه نظام لدعم القرار فيجب أن يتصف بالخصائص التالية (الدروبي، 2006) :

1. مساعدة المدير في اتخاذ قراراته وبخاصة القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة التي عادة ما تواجه الإدارة العليا.
2. دعم عملية اتخاذ القرار لا استبدال صاحب القرار وحكمه.
3. تحسين فعالية عملية اتخاذ القرار لا كفاءتها.
4. الدمج ما بين استخدام النماذج أو الوسائل التحليلية مع الطرق التقليدية للوصول للبيانات واسترجاعها.
5. التركيز بشكل خاص على الصفات التي تجعلها سهلة الاستخدام وبشكل تفاعلي من قبل أشخاص غير متخصصين في الحاسوب.
6. متخصصين في الحاسوب.

7. التأكيد على المرونة والتكيف لاحتواء أي تغييرات تنشأ في البيئة وفي طريقة اتخاذ

القرارات الخاصة بالمدير .

8. تكون تحت سيطرة متخذ القرار .

3 2 الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي القيمة المضافة التي تبني عليها المنظمات إستراتيجيتها، فتميزها عن غيرها، وهي الفرق الذي يُحدثُ الفرقَ، بل تُعرّف الإستراتيجية بأنها: الميزة التنافسية، لأن الغاية من وضع إستراتيجية ما، هي: تحقيق التقدّم على المنافسين في مجال معيّن، في وقت محدّد، وأيما مؤسسة اختارت التخطيط الإستراتيجي طريقةً من طرق التخطيط، فعليها أن تفكّر بجدّ في موضوع التنافس (شارلز هل وجارديث جونز، 2010).

2-3-1 مفهوم الميزة التنافسية

يتميز مفهوم التنافسية بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان خلال الفترة 1981-1987 التي عرفت عجزا كبيرا في الميزان التجاري للولايات المتحدة الأمريكية (خاصة في تبادلاتها مع اليابان) وزيادة حجم الديون الخارجية، وظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبروز ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق.

فالميزة التنافسية هي التي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، كما أنها الميزة أو عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقها في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (خليل، 1996).

ويوضح (محسن، والنجار، 2004) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون، بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويرى (سليمان، 2004) بان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون الشركة قادرة على انجاز أنشطتها بكلفة اقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن استخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في انجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة اكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين.

ويرى (العزاوي، 2005) بان الميزة التنافسية تعد خاصية تمايز الشركة عن الشركات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين يتجلى بما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين.

كما وتعرف الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفى محمود، 2006).

2-3-2 عناصر (أبعاد) الميزة التنافسية

يرى اللامي (اللامي، 2008) بان وظيفة العمليات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للشركة من أهداف الأداء المتمثلة بالأسبقيات التنافسية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها والتي تعكس الأداء الكلي للعمليات. وقد تطرق الكتاب في مجال إدارة الإنتاج والعمليات إلى أبعاد الميزة التنافسية.

ومن خلال استطلاع بعض المصادر في هذا المجال تبين لنا أن هناك نوعاً من التطابق بين آراء عدد من الكتاب حول العناصر (الأبعاد) الأكثر شيوعاً والتي يعد كل واحد منها بمثابة بعداً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للشركة وتتمثل هذه الأبعاد بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم (Davis, et. al, 2003) و (Slack, et. al, 2004) و (Krajewsky and Ritzman, 2005) و (Stevenson, 2007) و (العزاوي، 2006) و (Evans and Collier, 2007, 127) و (اللامي، 2008):

1- بُعد الكلفة: أن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها، فتحقيق الكلفة الأقل هي الهدف الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها.

أن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يُعد ذلك أساساً مهماً لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

2- بُعد الجودة: أن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3- **بعد المرونة:** تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

أن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى ويعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- **مرونة المنتج:** وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
- **مرونة المزيج:** وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
- **مرونة الحجم:** وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم إجمام مختلفة من المنتجات.
- **مرونة التسليم:** وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- **بعد التسليم:** أن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير (الطويل واسماعيل، 2008).

5- **بعد الإبداع:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد (Mead, M, 1959).

أما الإبداع عند (Scott و Mitchell) يعني به: نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق (Scott, W.G., and Mitchell, T.R, 1994)، ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي :

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات .

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الانتاجية وتقديم منتجات جديدة.

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار (فنجان، 1990).

2-3-3 العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

حدد (بلوناس، وامينة، 2007) العوامل الداخلية و الخارجية المؤثرة على إنشاء الميزة

التنافسية نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو

الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد

فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بان المنظمة التي استوردت

التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية

عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، و يعتمد هذا على

مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع

التغيرات، و وجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون

متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في

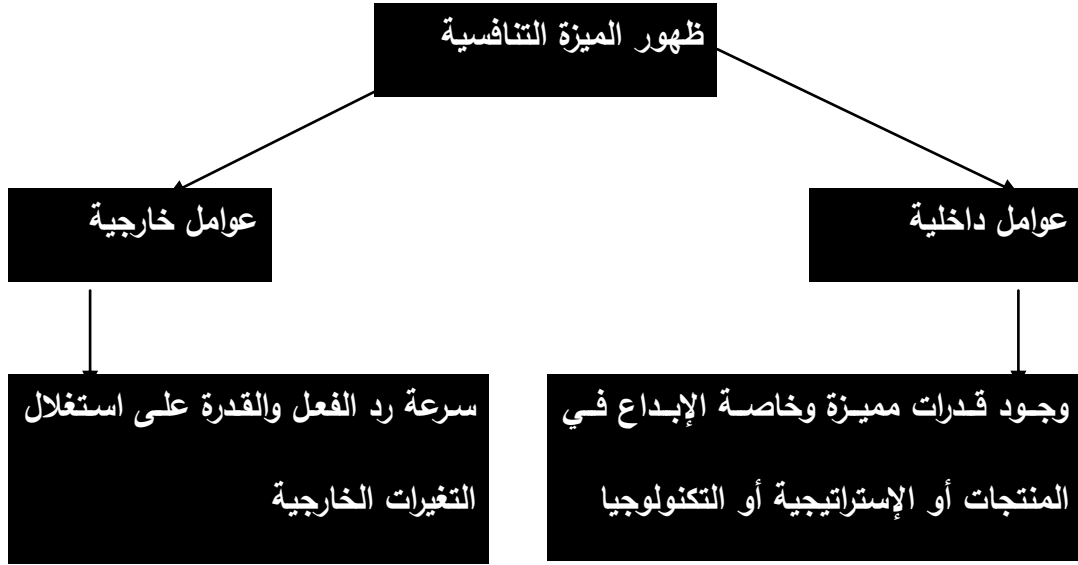
خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل

الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع

في خلق فائدة جديدة.

الشكل رقم (1)

العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية



المرجع: (بلوناس، وامينة، 2007)

2-3-4 محددات الميزة التنافسية

يرجع (porter) إلى أن هناك العديد من المحددات المتعلقة بالميزة التنافسية نذكر أهم

بعدين منها هما (porter, 1993):

1- حجم الميزة التنافسية: حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

- **مرحلة التنبؤ:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفرات هنا أقصى ما يمكن.
 - **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفرات.
 - **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- و باعتبار انه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بمتابعة دورة حياة النشاط فيها.
- 2- نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة إبعاد وهي:
- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
 - **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

2-3-5 أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية، وهما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة التميز (نصر الدين، والزين، 2000):

1- ميزة التكلفة الأقل: إذا كانت تكاليف المؤسسة المتراكمة والمتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس، وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف والمتمثلة في مراقبة كل من: « الحجم، التعلم، الروابط، الإلحاق، الرزنامة، الإجراءات، التموضع».

2- ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها، عندما يكون بمقدورها امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وتتطلب ميزة التميز من المؤسسة تجنيد مواردها؛ حتى تتمكن من ممارسة أنشطتها المربحة بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين، فمثلا يستوجب تقديم مساعدة

تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة يتطلب ذلك مواد أولية ذات جودة عالية وسعر مرتفع. وتختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ويعزى ذلك إلى أن موقع المؤسسات تجاه عوامل تطور التكاليف مختلف، وعليه ضرورة الرفع من درجة التميز بالاعتماد على تنسيق أحسن بين الأنشطة، فمثلاً: التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التموين وبرنامج الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة تميز نشاط معين بالتكلفة الضرورية لبفائها في المستوى نفسه مع منافسيها.

2-3-6 إستراتيجيات الميزة التنافسية

بهدف تحقيق ميزة تنافسية والتغلب على المنافسين تعتمد المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، حيث تركز الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسات على تحسين الوضع التنافسي لمنتجاتها وخدماتها داخل قطاع الصناعة، و قد حدد (Porter,1990) ثلاث إستراتيجيات أساسية كما يلي:

1 - إستراتيجية التكلفة الأقل:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين الآخرين. وهي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير عالمية، إن المؤسسة التي تستطيع تحقيق قيادة التكلفة ستكون فوق متوسط الإنجاز في الصناعة.

وحتى تحوز المؤسسة ميزة التكلفة الأقل يجب عليها التحكم الجيد و مراقبة عوامل تطور التكاليف، فلا يجب التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، و قد توفر هذه الإستراتيجية للمؤسسة اقتصاديات الحجم، الاستفادة من برامج التعلم و التدريب و تحسين الكفاءة.

وقد تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا، كأن تكون الشركة في موضع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر، والشركة المنتجة بتكلفة أقل تحظى بإبقاء المشتريين الحاليين وإقبال المحتملين دون أن يفكروا في البحث عن البدائل، كما أن هذه الشركات تتعامل مع موردين يتمتعون بقوة و حجم كبيرين، فهم يقومون بتوريد عناصر الإنتاج التي لا يوجد لها بدائل والتي إذا تم التحول إلى غيرها فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة النفقات التي تتحملها الشركات في الصناعة.

أما ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد. وعليه فإن إستراتيجية التكلفة الأقل قد توفر قدرا من الحماية للشركة ضد قوى التنافس، بالإضافة إلى زيادة مقدرتها على تحديد سعر الصناعة.

2- إستراتيجية التميز :

هي إستراتيجية البحث عن التميز والتفرد بخصائص استثنائية في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى تكوين صورة حسنة ومحبية لدى عملائها، وتتزايد درجات

نجاح إستراتيجية التميز في حالة ما إذا كانت الشركة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة.

وتستند هذه الإستراتيجية إلى اختيار مجال تنافسي في داخل قطاع الصناعة، أو نشاط أعمال يتركز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية للمؤسسة.

وقد يتحقق التميز لفترة زمنية أطول إذا كان مبنيا على أساس التفوق التقني، الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك، أو على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، كذلك عمليات الصيانة الدورية للحصول على منتج ذا جودة عالية، مع ضرورة عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبعون نفس إستراتيجية التميز.

إن استراتيجيات التميز تحقق العديد من المزايا، نذكر منها:

1. تفريق المستهلكين للاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات، أي أنهم يدركون درجة تميزه عن غيره.
2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
3. تجنب المنافسة، فعندما يهدف التميز قطاعات سوق معينة، فإن المؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لأن الداخلين الجدد منهم يتكفون استثمارات باهظة في التميز، من أجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبنية لإستراتيجية التميز.

4. يمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

- شراء مواد خام جيدة تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
- تكثيف جهود البحوث والتطوير تجاه المنتج لتقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل بتنوع تشكيلة الإنتاج و زيادة استخدامات المنتج، بتقديم نماذج جديدة إلى السوق.
- تقديم المساعدة الفنية للمستهلك من خلال أنشطة التسويق و المبيعات وخدمة المستهلك.

3- إستراتيجية التركيز:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي في قطاع الصناعة أو نشاط عملها، حيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة التسويقي فيه والعمل على استبعاد الآخرين، ومنعهم من التأثير في الحصة السوقية وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل، إذ تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من ميزة تنافسية على مستوى القطاع المستهدف بواسطة تقديم منتجات ذات أسعار وتكلفة أقل من المنافسين، أو منتجات متميزة من حيث الجودة، المواصفات أو خدمة العملاء.

فتركيز النشاط يعني أن المؤسسة في وضعية تمتاز بتكاليف منخفضة مقارنة مع هدفها الإستراتيجي، أو أنها متميزة في مجال نشاطها أو أنها تنتج بتكاليف أقل و تتوفر بخصائص تميزها عن غيرها من المنافسين في الوقت نفسه (أي الإستراتيجيتان معا).

وحتى تتجح إستراتيجية التركيز المبنية على أساس التكلفة الأقل لا بد من توفر مجموعة من العوامل أهمها:

- اختيار هدف يحتوى على حاجات ورغبات واضحة من أجل تركيز التكاليف.

- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة.

- الاستثمار في الرغبات الصغيرة و الغير المشبعة.

أما نجاح إستراتيجية التركيز والتميز فيعتمد أساساً على:

- توضيح التميز خاصة بواسطة الاتصالات.

- اختيار هدف ضيق من أجل إيصال قيمة التميز للزبون بسهولة.

- من الأحسن اختيار شريحة الأشخاص ذوي الرغبات الكثيرة لشدة حساسيتها للتميز.

وعادة ما تطبق إستراتيجية التركيز التي تعتمد على التميز في حالة الأهداف الإستراتيجية

الضيقة، إذ أنها تحتاج إلى تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة حجم القطاع

وربحيته، ومدى شدة وقوة المنافسة في القطاع وأهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنافسين

الرئيسيين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي.

إلا أنه رغم أن الإستراتيجيات التنافسية بأنواعها الثلاث قد أثبتت نجاحها، إلا أن هذا لا

يعني أنها مثالية وتضمن النجاح التام، فكل واحدة منها تنطوي على بعض المخاطر، فعلى

المؤسسة التي ترغب في تطبيق إستراتيجية التميز مثلاً، أن تتأكد من أن السعر العالي

لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية ليس أعلى بكثير من سعر المنتجات المنافسة، وإلا

فإن العملاء سيدركون أن الجودة العالية والخدمة المتميزة التي يحصلون عليها لا تبرر

السعر المرتفع الذي يدفعونه، كما أن إستراتيجيتي القيادة بالتكلفة والتميز لا تدومان طويلاً

لقدره المنافسين الآخرين على تقليدها.

2-3-7 خصائص الميزة التنافسية:

لإعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح تم وصفها بما يلي (الزعبي، 2005):

- 1 - بأنها نسبية و تتحقق بالمقارنة وهي ليست مطلقة.
 - 2 - تمكن من تحقيق التفوق و الأفضلية للمنظمة التي تنتم بها قياسا للمنافسين.
 - 3 - تصدر عادة من داخل المنظمة و تخلق قيمة لها.
 - 4 - تترجم كفاءة أداء المنظمة في ممارسة مهامها و في قيمة ما تقدمه للعملاء وبذلك فهي أثر في سلوكاً تهم من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقوم المنظمة بتصريفه وبالتالي تحفزهم على الاقتناء.
 - 5 - تتحقق لمدة طويلة وتستمر في المنظمة عند تجديدها و تطويرها.
- وعليه فالميزة التنافسية تتضمن فن خلق و/ أو استغلال تلك الميزة التي هي أكثر ديمومة ويصعب تقليدها لضمان حصة سوقية معتبرة قياسا للمنافسين إذن فما هي مصادرها؟

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1-3 منهجية الدراسة

استندت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي والتحليلي، اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كمياً كافياً لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج محددة لتحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية، والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع، ويتعدى هذا المنهج لمجرد جمع البيانات الوصفية حول الظاهرة بل إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وقد إرتكزت خطة الدراسة على الأطر التالية:

1 - الإطار النظري: ويشمل هذا الإطار على المصادر والمراجع والدراسات السابقة وما

تحتوي من نظريات ومفاهيم تتعلق بموضوع الدراسة.

2 - إطار جمع البيانات: ويشمل الدراسة الميدانية وقياس أثر التخطيط الاستراتيجي على

الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية والتعرف على المشاكل التي تواجه تلك الخدمة في

منطقة الدراسة.

3 - إطار التحليل والتقييم: اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على أسلوب التحليل

الإحصائي للبيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة وتمت حوسبتها، واعتمدت على

برنامج (SPSS) للعلوم الاجتماعية، واستخدمت برنامج (EXCEL) في عملية إدخال

البيانات والرسومات البيانية.

4 مصادر المعلومات: ارتكزت الدراسة على مصادر المعلومات التالية:

- المصادر المكتبية: وتشمل الكتب والمراجع والدوريات ورسائل الماجستير التي تتعلق بموضوع الدراسة.
- المصادر الرسمية: وتشمل إحصائيات دائرة الإحصاءات العامة، شركات الأدوية الأردنية.
- مصادر غير رسمية: النشرات والتقارير التي تصدر عن الجهات غير الرسمية.
- الاستمارة الإحصائية.

3-1-1 مجتمع الدراسة

تم تحديد مجتمع الدراسة بشركات الأدوية الأردنية والبالغ عددها (35) شركة حسب الدليل الطبي الأردني لشركات الأدوية الأردنية لعام (2012)، ويسعى الباحث إلى تعميم نتائجه عليهم، والمتمثلة بجميع شركات الأدوية الأردنية.

3-1-2 عينة الدراسة

تم حصر عدد شركات الأدوية الأردنية، واختارت الدراسة العينة الطبقية، ومن ثم اختيرت عينة بواقع (10%) من مجمل شركات الأدوية الأردنية، وحصر عدد المدراء ومساعدي المدير ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب لعينة الدراسة المكونة من أربع شركات أدوية وبالغة (136) شخص، حيث تم توزيع إستبانة على عينة الدراسة كما هو مبين بالجدول رقم(1):

جدول رقم (1)

توزيع الاستبيانات على المستشفيات الحكومية المعتمدة في منطقة الدراسة

اسم الشركة	عدد	عدد الاستبيانات	الاستبيانات المجاب
	المدراء/ مساعد مدير/ رؤساء أقسام/ رؤساء شعب	الموزعة	عليها بعد التوزيع

30	33	33	الشركة العربية - مصنع البحيرة/ السلط
35	39	39	شركة دار الدواء/ عمان
34	37	37	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية/ عمان
26	27	27	شركة أدوية الحكمة/ عمان
125	136	136	المجموع

إعداد الباحث

بلغ عدد الإستبانات المجاب عليها (125) استبانته من المجموع الكلي للاستبانات الموزعة على عينة الدراسة، وبذلك تكون نسبة الاستجابة هي (92%) من عينة الدراسة، بحيث بلغ عدد الاستبانات الغير معاده (11) استبانات من أصل (136) استبانته، أي بنسبة (8%) من عينة الدراسة.

3- 2 حدود الدراسة

لغايات هذه الدراسة فقد اعتمدت الحدود الآتية:

- (1) الفترة الزمنية: اعتمدت عملية توزيع وجمع البيانات من خلال الاستبيان بالفترة من 2/10 ولغاية 2013/3/10، وأما بالنسبة للفترة الزمنية المستغرقة لتعبئة الاستبيان فكانت من (ثلث إلى نصف ساعة)، وبمعدل (5) استبانات يوميا.
- (2) الحدود الجغرافية (المكانية): شركات الأدوية الأردنية المسجلة رسمياً في سجل دائرة الشركات ووزارة الصحة الأردنية.

3- 3 أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة للدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بعد اطلاعه على العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة بالعربية والأجنبية على حدٍ

سواء، للتعرف على مدى اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، حيث تكونت الأداة الأقسام التالية:

* القسم الاول: شمل مقدمة الاستبان ، ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد هدف الدراسة ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد عينة الدراسة، إضافة إلى فقرة تشجع المبحوثين على الإجابة بموضوعية وصراحة على فقراتها، وطمأنة المبحوثين على سرية المعلومات، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

* القسم الثاني: احتوى على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (المتغيرات الديموغرافية والشخصية) كالجنس والمستوى التعليمي والكلفة.

* القسم الثالث : (44) فقرة بهدف قياس اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، وتمثل ذلك في المجالات التالية:

1- (21) فقرة تقيس أبعاد بالميزة التنافسية.

2- (23) فقرة تقيس أبعاد التخطيط الإستراتيجي.

وضعت الفقرات على مقياس ليكرت الخماسي والذي يتكوّن من خمس درجات ترجيحية وفقا للجدول رقم(2):

جدول رقم (2)

درجات بدائل المقياس الخماسي (مقياس ليكرت خماسي الأبعاد)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الأبعاد
----------------	-----------	-------	-------	------------	---------

1	2	3	4	5	الدرجة
---	---	---	---	---	--------

إعداد الباحث

تم تصحيح استجابات (عينة الدراسة) على الاستبانة حيث تم جمع درجات الاستجابات على جميع فقرات الاستبانة والبالغة (44) فقرة، واستخراج المتوسط الحسابي لها، فإذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (3,68-5) يشير إلى أنها مرتفعة، أما إذا كانت تتراوح ما بين (2,34-3,67) متوسطة، وإذا كانت من (2,33) فأقل تكون منخفضة، واعتبرت هذه المتوسطات الأساس في تحديد ايجابية الرضي أو سلبيته وذلك بالمقارنة بالمدى النظري لدرجات الرضي، حيث تم إجراء الدراسة وفقاً للخطوات المتمثلة بإعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية، وتحديد أفراد عينة الدراسة من المدراء ومساعدي المدير ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب، وتوزيع الاستبانة، تجميع الاستبان من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، تفرغ إجابات أفراد العينة، واستخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

3-4 صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة فقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين من ذوي الاختصاص (ملحق رقم 3)، للتأكد من الصدق الظاهري الاستبانة، حيث كان لهم بعض وجهات النظر والملاحظات، وتم أخذها بعين الاعتبار، إذ ركز معظمها على

الصياغات اللغوية، وبعض المصطلحات من حيث التوضيح، وإجراء بعض التعديلات على الاستبانة لإثراء أسلوب البحث للوصول إلى أفضل النتائج، ملحق بأسماء المحكمين.

كما تم إجراء دراسة أولية على عدد من الشركات المبحوثة للتأكد من وضوح العبارات الواردة في الإستبانة، وأنها فعلا استطاعت قياس متغيرات الدراسة ككل.

3 5 ثبات الأداة

لتحديد ثبات الأداة تم استخدام معامل الثبات النصفي المصحح بمعادلة ثيرمن براون وبلغت (0,88) ومعامل الاتفاق الداخلي بمعادلة (Chron-bach Alpha) وبلغت (0,92) وهي معاملات مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، وهذا يؤكد ثبات الاستبانة بفقراتها المختلفة.

3 6 أنموذج الدراسة

تعتبر إجابة المبحوثين على الإستبانة وأبعادها متغير تابع، وفيما يخص المتغيرات المستقلة هي متغيرات تصنيفية، وقد ارتأى الباحث إلى إضافة المتغيرات المتمثلة (بالجنس والمستوى التعليمي المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخبرة والدخل بالدينار) لخدمة موضوع الدراسة، والتي تضمنتها فرضيات الدراسة وتم اعتمادها:

أولاً: المتغير المستقل :

التخطيط الاستراتيجي

ثانياً: المتغير التابع:

الميزة التنافسية وتتمثل بالمتغيرات المتعلقة بعناصرها التالية:

1 -الجودة.

2 -التكلفة.

3 -موعد التسليم.

4 -المرونة.

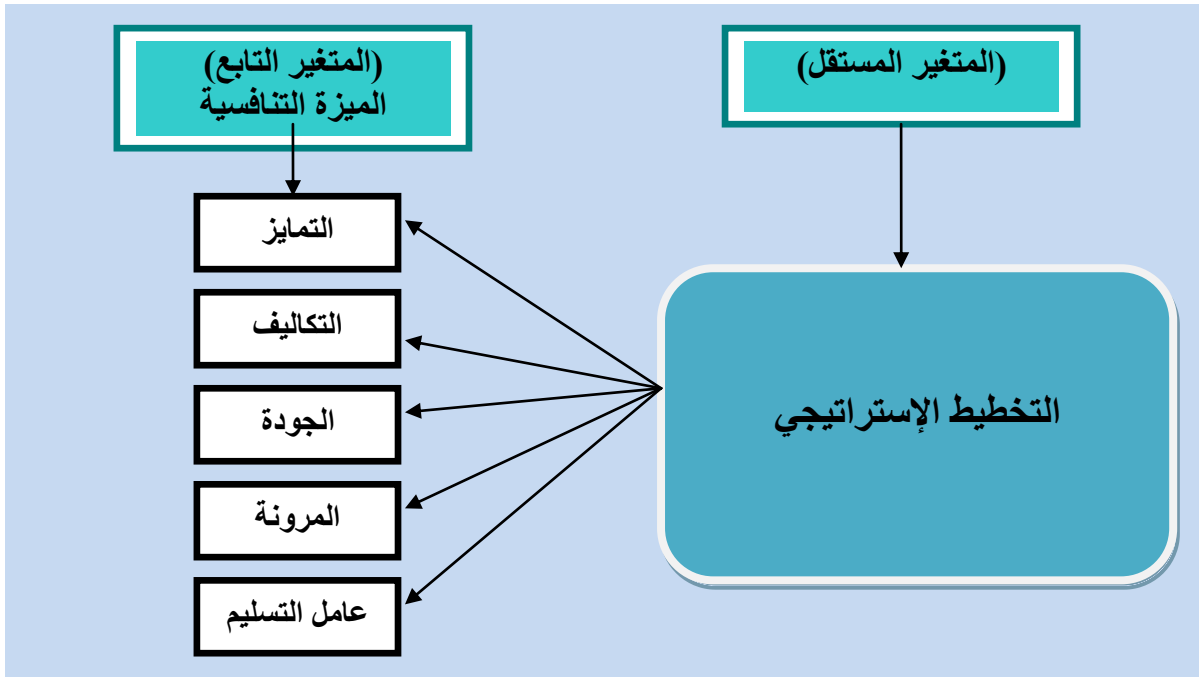
5 -التمايز.

وحددت الدراسة المستندة على الفرضيات والتساؤلات المحددة في أنموذج الدراسة بالشكل رقم

(2):

الشكل رقم (2)

أنموذج الدراسة



إعداد الباحث: بناء على فرضيات الدراسة

وتتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات في نفس المجال، بأنها قامت بالتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، من خلال قياسها للتخطيط الاستراتيجي كوحدة واحدة مع عناصر الميزة التنافسية.

3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليلات الإحصائية المختلفة، وكذلك برنامج (EXCEL) في عملية إدخال البيانات وتفرغها، أما الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لغرض اختبار الفرضيات والتي تم صياغتها للإجابة عن أسئلة وفرضيات الدراسة وحسب طبيعة كل فرضية، كانت على النحو التالي:

- 1 النسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

3 تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتحديد الفروقات في اثر التخطيط

الاستراتيجي على الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

4 اختبار T- TEST للعينات المستقلة.

3-8 وصف خصائص عينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) وصفاً لخصائص عينة الدراسة (المملكة الأردنية الهاشمية):

جدول رقم (3)

عدد المستجيبين والنسبة المئوية لعينة الدراسة

المتغيرات	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
الجنس	98	78.4
	27	21.6
المستوى التعليمي	3	2.4
	17	13.6
	87	69.6
	18	14.4
	23	18.4
عدد سنوات الخبرة	32	25.6
	49	39.2
	21	16.8
	56	44.8
الدخل بالدينار	32	25.6
	56	44.8

17.6	22	600-401	
12	15	601 فأكثر	
2.4	3	رئيس شعبة	المسمى الوظيفي
53.6	67	رئيس قسم	
28	35	مساعد مدير	
16	20	مدير	

إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة

يتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

أن نسبة تمثيل الذكور كانت أعلى من نسبة تمثيل الإناث فقد بلغت للذكور (78.4%) فيما بلغت للإناث (21.6%)، أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي تمثلت أعلى نسبة لدرجة البكالوريوس وشكلت ما نسبته (69.6%) وأدنى نسبة كانت لفئة الثانوية فأقل وبنسبة (2.4%)، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة فكانت أعلى نسبة تمثيل للخبرة (11-15 سنة) حيث بلغت (39.2%) وكانت أدنى نسبة تمثيل للخبرة (أكثر من 16 سنة) حيث بلغت (16.8%) أما بالنسبة للمسمى الوظيفي فكانت اعلي نسبة تمثيل لـ (رئيس الشعبة) حيث بلغت (44.8%) وأدنى نسبة تمثيل لـ (مدير) حيث بلغت (12%) أما على مستوى الدخل فكانت أعلى نسبة تمثيل لـ (201-400) حيث بلغت (53.6%) وأدنى نسبة تمثيل لـ (200 فأقل) حيث بلغت (2.4%).

الفصل الرابع

نتائج اختبار فروض وأسئلة الدراسة ومناقشتها

سيتم عرض نتائج الدراسة من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي.

4-1 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات مجالات المقياس

يبين كلاً من الجدولين (4) و(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبانة والمتعلقة بكل من الميزة التنافسية والتخطيط الإستراتيجي لإجابات المبحوثين من عينة الدراسة والمتمثلة بالآتي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مقياس الميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تتميز منتجات الشركة بمواصفات مختلفة عن المنافسين	3.30	0.97
2	تستخدم الشركة قنوات توزيع لإيصال السلع للمستهلكين	3.77	1.01
3	تعتمد الشركة أنظمة فحص على منتجاتها	3.53	1.05
4	تتسم التقنيات المستخدمة في الإنتاج بالتطور	3.40	1.15
1.045	3.5		
5	تهتم الشركة بالإضافة خصائص معينة للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين	3.34	1.07
6	تهتم الشركة بإنتاج سلع مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	3.46	1.21
7	تستخدم الشركة مواد أولية ذا مواصفات جيدة	3.41	0.79
8	تمتلك الشركة سياسة واضحة	3.31	1.08
1.0375	3.38		
9	تتصف الآلات المستخدمة بالشركة بأنها ذات أغراض متعددة	3.13	1.03
10	يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة لأداء العمل المطلوب منهم	3.13	0.97
11	تستجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	3.11	0.90

1.07	3.09	تعكس الشركة رغبات الزبائن في منتجاتها	12
0.9925	3.115		
0.94	3.09	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتسليم المنتجات للزبائن	13
0.89	3.07	تقوم الشركة بتسليم طلبات الزبائن بأسرع وقت	14
0.94	3.06	تعتمد الشركة على سياسة مخزون الأمان	15
1.19	3.32	تختار الشركة قنوات التوزيع لإيصال المنتج للمستهلكين	16
0.99	3.135		
0.81	3.56	تسعى الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم	17
1.08	3.18	تسعى الشركة لخفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	18
1.03	3.17	تمارس الشركة الرقابة المالية الصارمة على الإنفاق	19
0.97	3.14	تسعى الشركة إلى التركيز على البحث والتطوير	20
0.90	3.09	تعتبر الشركة السعر من أهم العوامل الاستراتيجية لتحقيق أهدافها	21
0.958	3.228		
0.73	3.43		الكلي

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (4) وجود درجة متوسطة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.43) وانحراف معياري (0.73)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة عليها جميعها، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تسعى الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم " بمتوسط إجابات (3.77) وانحراف معياري (1.01)، فيما كان أدنى متوسط إجابات

على الفقرة رقم (11) والتي تنص على " تستجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها " بمتوسط إجابات (3.11) وانحراف معياري (0.90).

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
22	تعتبر إدارة الشركة عملياته التسعير من أكثر العناصر حساسية	4.12	0.84
23	تعتمد الشركة على خفض الأسعار في المنافسة	3.44	1.00
24	تراعي الشركة في التسعير إمكانيات المستهلكين	4.00	0.86
25	تقوم إدارة الإنتاج بملائمة خططها مع الأهداف العامة للشركة	4.18	0.75
26	تقوم إدارة الشركة بتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لتقييم موقفها التنافسي	4.08	0.84

0.73	4.30	تقوم الشركة بصياغة الإستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.	27
0.90	3.98	تقوم الشركة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل لقدرات ووظيفة الإنتاج.	28
0.93	3.86	تقوم إدارة الشركة بصياغة معايير للأداء التشغيلي.	29
0.97	3.94	تقوم إدارة الشركة بتقييم الأداء	30
0.84	4.11	تقوم إدارة الشركة باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود الأخطاء	31
0.76	4.28	تقوم الشركة بإجراء دراسة جدوى اقتصادية قبل البدء بالمشروع	32
0.79	4.29	تمكن عملية التخطيط الشركة من تطوير نظام فعال لتحقيق الأهداف	33
0.79	4.29	توظف الشركة منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب	34
0.72	4.38	تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على ضرورة انسجام وتكامل الرؤية والرسالة والأهداف مع فلسفتها	35
0.71	4.49	تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الشركة ورسالتها	36
0.71	4.55	تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز الأهداف وتخصيص الموارد	37
0.62	4.59	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة في تحسين بيئة	38

		العمل التنظيمي	
0.69	4.40	تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على التعاون والعمل الجماعي	39
0.61	4.45	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة في تحديد الموازنات والموارد اللازمة	40
0.73	4.32	تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد الموارد المالية اللازمة لإنجاز العمل	41
0.72	4.45	تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات	42
0.77	4.48	تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على التطوير المؤسسي وضمان الجودة	43
0.93	4.23	تقوم الشركة بتحسين عملياتها باستمرار	44
0.64	4.39		الكلي

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (5) وجود درجة مرتفعة من الموافقة نحو التخطيط الاستراتيجي، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (4.39) وانحراف معياري (0.64)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة مرتفعة عليها جميعها، وبلغ أعلى متوسط إجابات على الفقرة رقم (38) والتي تنص على "تقوم إدارة الإنتاج بملائمة خططها مع الأهداف العامة للشركة" بمتوسط إجابات (4.59) وانحراف معياري (0.62)، فيما كان أدنى متوسط إجابات على الفقرة رقم (23) والتي تنص على "تعتمد الشركة على خفض الأسعار في المنافسة" بمتوسط إجابات (3.44) وانحراف معياري (1.00).

2-4 اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التكاليف.

من أجل اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (6) يوضح مايلي:

جدول رقم (6)

نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير

التكاليف

متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
3.5	1.045	5.237	.006

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة متوسطة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.5) وبانحراف معياري (1.045)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة عليها جميعها.

تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.006) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى

المعنوية ($\alpha=0,05$)، مما يعني أنه توجد علاقة وبالتالي:

- فإننا نرفض صحة الفرضية التي تقول: "لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التكاليف" ونقبل الفرضية البديلة.

- تتفق الدراسة مع دراسة (عباس، 2006) بأنه يوجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير التكاليف.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التمايز.

من أجل اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (7) يوضح مايلي:

جدول رقم (7)

نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير

التمايز

متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
3.38	1.0375	2.627	0.000

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (7) وجود درجة متوسطة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.38) وبانحراف معياري (1.0375)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة عليها جميعها.

تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى

المعنوية ($\alpha=0,05$)، مما يعني أنه توجد علاقة وبالتالي:

• فإننا نرفض صحة الفرضية التي تقول: "لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي

والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التمايز" ونقبل الفرضية

البديلة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير الجودة.

من أجل اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (8) يوضح مايلي:

جدول رقم (8)

نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير

الجودة

متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	قيمة F	الدلالة الإحصائية
3.115	0.9925	1.566	0,020

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (8) وجود درجة منخفضة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.115) وبانحراف معياري (0.9925)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة منخفضة عليها جميعها.

تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.020) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى

المعنوية ($\alpha=0,05$)، مما يعني أنه توجد علاقة وبالتالي:

- فإننا نرفض صحة الفرضية التي تقول: " لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير الجودة" ونقبل الفرضية البديلة.

- تتفق الدراسة مع دراسة (عباس، 2006) بأنه يوجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير الجودة.

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير عامل التسليم.

من أجل اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (9) يوضح مايلي:

جدول رقم (9)

نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير

التسليم

متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
3.135	0.99	1.625	0,03

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (9) وجود درجة منخفضة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.135) وبانحراف معياري (0.99)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة عليها جميعها.

تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.03) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى

المعنوية $(\alpha=0,05)$ ، مما يعني أنه توجد علاقة وبالتالي:

- فإننا نرفض صحة الفرضية التي تقول: " لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التسليم" ونقبل الفرضية البديلة.

- تتفق الدراسة مع دراسة (عباس، 2006) بأنه يوجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير عامل التسليم.

الفرضية الرئيسية السادسة: لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في

شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المرونة.

من أجل اختبار هذه الفرضية فإن الجدول رقم (10) يوضح مايلي:

جدول رقم (10)

نتائج للعينة الواحدة لاختبار العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير

المرونة

متوسط الإجابات	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
3.228	0.958	1.625	0,04

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (10) وجود درجة منخفضة من الموافقة نحو الميزة التنافسية، إذ بلغ متوسط الإجابات الكلي على هذا المحور (3.228) وبانحراف معياري (0.958)، وعلى مستوى الفقرات يلاحظ وجود درجة موافقة متوسطة عليها جميعها. تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية هو (0.04) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0,05$)، مما يعني أنه توجد علاقة وبالتالي:

- فإننا نرفض صحة الفرضية التي تقول: " لا يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المرونة" ونقبل الفرضية البديلة.
- تتفق الدراسة مع دراسة (عباس، 2006) بأنه يوجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية تعزى لمتغير المرونة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

1-5 نتائج الدراسة

تأتي هذه الدراسة في مجال لم يتم التطرق إليه بدرجة كافية ولاسيما في المنطقة العربية، وقد سعت الدراسة إلى قياس اثر التخطيط الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وحاولت معرفة اثر عدد من المتغيرات على مستوى الرضا، وقد خلصت الدراسة بعدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1 وجود درجة مرتفعة من الموافقة نحو التخطيط الاستراتيجي.

2 وجود درجة متوسطة من الموافقة نحو الميزة التنافسية.

- 3 - يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير المرونة.
- 4 - يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التسليم.
- 5 - يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير الجودة.
- 6 - يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التمايز.
- 7 - يوجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات الأدوية الأردنية تعزى لمتغير التكاليف.
- 8 - تفاوت اهتمام الشركة المبحوثة بالأسبقيات التنافسية المتمثلة بالكلفة , الجودة، التمايز، موعد التسليم، المرونة.
- 9 - أن للتخطيط الإستراتيجي الفاعل تأثيراً كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد مؤشراتها المتمثلة بالكلفة , الجودة، التمايز، موعد التسليم، المرونة.
- 10 - تبين من خلال التحليل وجود اهتمام من خلال تبني شركات الأدوية لأبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة ب (المرونة وموعد التسليم والتمايز والتكاليف والجودة) حيث كانت النتائج في معظمها ايجابية وتعتبر هذه النقطة ميزة أولى بالنسبة للشركات.

5-2 التوصيات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في قياس أثر التخطيط الاستراتيجي لشركات الأدوية الأردنية والذي يمكنها من تقديم منتجاتها إلى الأسواق المختلفة بالكلفة المنخفضة والنوعية العالية والقدرة على اعتماد المرونة العالية في مواجهة التقلبات المتوقعة في البيئة فضلاً عن اعتماد الأفكار الجديدة أو الطريق الحديث في تقديم المنتجات بما يحقق لها المميزات التنافسية في دنيا الاعمال وهي:

- 1 - ضرورة التأكيد على أهمية التخطيط الإستراتيجي كعامل رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية الأردنية، بل قد يعد أهمها في ضوء التقدم العلمي.
- 2 - اعتماد التحليل الاستراتيجي كوسيلة لتطوير مستوى الطموح في أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو

حيث يتضح عن طريق الظروف والأحداث التي توفر إمكانات منافسة لتحقيق أهدافها أو تلك الظروف والأحداث التي تؤدي إلى آثار عكسية للشركة وبالتالي يجعل الرؤية واضحة للشركة لمستقبلها التنافسي وهذا يتطلب من الشركة ضرورة القيام بالتحليل بشكل منظم ومستمر بغية متابعة التغيرات والعمل على مواجهة آثارها السلبية واقتناص الفرص المناسبة.

- 3 العمل على الحفاظ على المستوى الذي تحققه الشركة في تميزها في الأسواق عن طريق مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مختلف المجالات فضلاً عن العمل على ضمان تحقيق الجودة في عملياتها ومواصفات مخرجاته.

- 4 - فيما يتعلق بتقديم الشركة منتجاتها إلى زبائنها في المواعيد المحدودة إلا أنها بحاجة إلى التفكير في طرق أسواق جديدة محلية أو عالمية والاستفادة بما تملكه من نقاط قوة

وباستخدام التكنولوجيات الحديثة في تقديم منتجات جديدة أو تطوير منتجاتها الحالية بما يحقق لها التمايز على مثيلاتها في الأسواق العالمية فضلاً عن أسواقها الحالية.

5- الاهتمام المتوازن بالأسبقيات التنافسية المتمثلة بالكلفة والجودة والمرونة والتسليم والتمايز بما يمكن الشركة من تعزيز قدراتها في مواجهة المنافسين وكسب رضا الزبون.

6- أهمية تحديث خطوط الإنتاج واستخدام التقنيات الحديثة وتشجيع البحث والتطوير لتنمية القدرة على الابتكار لمواكبة التطورات المتسارعة في مجال الصناعة.

• المراجع العربية

1- مهدي، أحلام صالح، (2004)، دراسة منشورة، الدور الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، معهد الإدارة والرصافة.

2- أكرم احمد الطويل و رغيد ابراهيم اسماعيل، (2008)، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في نينوى، كلية التخطيط والاقتصاد، قسم التخطيط الصناعية، جامعة الموصل، العراق.

3- الدجني، إياد علي، (2006)، دراسة ماجستير غير منشورة واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، الإدارة التربوية.

4- العلق، بشير، (1998)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- 5- شارلز هل وجارديث جونز، (2010)، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، تعريب محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة السادسة، ص30.
- 6- الزعبي، حسن علي، (2005)، " نظم المعلومات الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- 7-بني حمدان، خالد محمد طلال، ادريس، وائل محمد صبحي، (2007)، الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8-أبو زيد ،ذياب، (2003)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاعين العام و الخاص : دراسة ميدانية مقارنة. رسالة ماجستير غير منشورة . عمان ، الأردن : جامعة اليرموك ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
- 9-الدوري، زكريا مطلق،(2003)، لإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- 10-عبوي، زيد منير، وهشام، سامي محمد، (2006)، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- 11-ياسين، سعد غالب، (1998)، كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر ، ط1، عمان.
- 12-الدروبي، سليمان، (2006)، إتخاذ القرارات والسيطرة على المشكلات والأزمات، دار الأسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن.
- 13-الخطيب، صالح فهد، (2003)، التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لقطاع صناعة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

- 14-عباس، طارق عرمان، (2006)، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، العراق، المعهد التقني كوت.
- 15-بلوناس، عبدالله، وامينة، قدايفة، (2007)، دراسة منشورة (دور راس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية- جامعة بومرداس- الجزائر.
- 16-أبو معمر، عطيه، (2000)، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لرفع كفاءة وفاعلية المنظمات الصناعية الخاصة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الملكة أروى، اليمن.
- 17-اللامي، غسان قاسم، (2008)، تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 18-القحطاني، فيصل بن محمد، (2010)، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً معايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، المملكة المتحدة، الجامعة الدولية البريطانية، إدارة الأعمال.
- 19-الغزالي، كرمة، (2000)، رسالة ماجستير غير منشورة (التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية :دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا)، جامعة اليرموك، الأردن.
- 20-الطراونه، محمد أحمد، (2002)، الجودة الشاملة القدرة التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، مجلد 29، العدد 1.

- 21-الدهدار ، مروان (2006) ، العلاقة بين التوجه الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية - دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة -، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- 22-مصطفى محمود أبو بكر، (2006)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- 23-موسى غانم فنجان، (1990)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مطبعة الولاية، بغداد.
- 24-نبيل مرسى خليل، (1996)، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- 25-نصر الدين، بن نذير، والمنصوري، الزين، (2000)، دراسة غير منشورة، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة-سعد دحلب-البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 26-الدليل الطبي الأردني الإلكتروني للخدمات العلاجية، (2012)، www.jomid.net.

• المراجع الأجنبية

- 1.Abu-Doleh.j.D, (2006) Human Resource management : Management Training and Development in the Jordanian Private sector: Attitudes, Policies and Practices in the 1990s (Unpublished PH.D Thesis , Bradford Management Center , University of Bradford,UK.

2. Beach, R, (2004), Adopting internet technology in manufacturing: a strategic perspective. *Production planning and control*, 15 (1): 80-89.
3. Darling, John, R.. (1999). *Organizational Excellence And Leadership Strategies*. Internet . WWW. Emerald-library.com. cited on/20/07/2004.
4. Davis, Mark, M. and Aquilano, Nicholas, J. & Chase, Richard, B. (2003) "Fundamentals of Operations Management". 4th ed, McGraw-Hill Companies, U.S.A.
5. Evans, James R. (1997), *Production/Operations Management: Quality, Performance, and Value*. 5th ed., West Publishing Company, U.S.A.
6. G. A. Steiner, (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York, The Free Press, Macmillan Co., pp: 12-16.
7. Gluek, W. and Jauch L. (1988), *Business Policy and Strategic Management*, 4th, ed., New York.
8. Hadjimanolis, and Dicson, (2000), innovation strategies of SME in Cyprus, *international small business journal*, July-Sept. 2000 vol.18 issue 4.
9. Jack Koteen, (1997), *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*, 2nd edition. Westport, CT, USA: Greenwood Publishing Group, Inc., P:20.
- 10.- Krajewsky and Ritzman, (1996), *Operation Management: Strategy and Analysis*, 3rd ed., Addison Wesley, New York.
11. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen. (2000), *Strategic Management: Process, Content, and Implementation* : Great Britain: Oxford University Press.

12. Mead, M. (1959), Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, p223.
13. Scott, W.G., and Mitchell, T.R. (1994), Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., p560.
14. Micheal Allison & Jude Kaye, (2005), Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook, 2nd edition. NJ, USA: John Willey & Sons, Inc.
15. Porter, M., (1990), (Competitive Advantage of Nations), Macmillan Press LTD, New York.
16. Porter, M, (1993), the competitive advantages of nations inter edition, pares.
17. Sevege, E, A, (1989), Systematic Comparative Analysis and Synthesis of tow Business Level Strategic Typologies, Strategic Management Journal, Vol.10, No.5.
18. Slack, Nigel and Chambers, (1998), Stuart and Harland, Christine and Harrston, Alan and Johnston, Robert. "Operations Management". 2nded: Pitman Publishing, Great Britain.
19. World economic forum, (1999), World competitiveness report, Geneva, P2.

• الملاحق

1. إستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إستبانة

كلية التخطيط والإدارة

قسم التخطيط الإقليمي

جامعة البلقاء التطبيقية

المملكة الأردنية الهاشمية التطبيقية

أختي / أخي متلقي الخدمة...

فأود إعلامكم بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان (أثر التخطيط الإستراتيجي على الميزة

التنافسية لشركات الأدوية الأردنية) وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة

الماجستير.

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، هذا وستعامل البيانات

بسرية تامة، علما بأنه لا داعي لذكر اسمكم إلا أن رغبتم بذلك وان الدراسة لغايات البحث

العلمي فقط، وفي حال رغبتكم في الحصول على نسخة من نتائج الدراسة يرجى كتابة الاسم
والعنوان ورقم الهاتف.

شكرا لحسن تعاونكم...

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية:

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية وذلك بوضع دائرة حول الإجابة التي تتفق مع

إجابتك لكل سؤال:

أ - الجنس: 1- ذكر 2- أنثى

ب - المستوى التعليمي:

1) ثانوية فاقل 2) دبلوم متوسط

3) بكالوريوس 4) دراسات عليا

ت - عدد سنوات الخبرة

1) أقل من 5 سنوات 2) 6-10 سنوات

2) 11-15 سنة 4) أكثر من 16 سنة

ث - المسمى الوظيفي

(2) رئيس قسم

(1) رئيس شعبة

(4) مدير

(3) مساعد مدير

(ج) الدخل بال

(2) 400-201

(1) 200 فأقل

(4) 601 فأكثر

(3) 600-401

ثانياً: بيانات التخطيط الإستراتيجي والميزة التنافسية:

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع إجابتك لكل

سؤال:

بيانات متعلقة بالميزة التنافسية					
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
متغيرات متعلق بعامل التمايز عن المنافسين					
1	تتميز منتجات الشركة بمواصفات مختلفة عن المنافسين				
2	تستخدم الشركة قنوات توزيع لإيصال السلع للمستهلكين				
3	تعتمد الشركة أنظمة فحص على منتجاتها				
4	تتسم التقنيات المستخدمة في الإنتاج بالتطور				
متغيرات متعلقة بعامل ألقوده					

					تهتم الشركة بالإضافة خصائص معينه للمنتج لتلبية رغبات المستهلكين	5
					تهتم الشركة بإنتاج سلع مطابقة المواصفات والمعايير الدولية	6
					تستخدم الشركة مواد أولية ذا مواصفات جيدة	7
					تمتلك الشركة سياسة واضحة	8
					متغيرات متعلقة بعامل المرونة	
					تتصف الآلات المستخدمة بالشركة بأنها ذات أغراض متعددة	10
					يملك العاملون في الشركة مهارات متعددة لأداء العمل المطلوب منهم	11
موافق	موافق	محايد	غير	غير	السؤال	الرقم
بشدة			موافق	موافق		
						بشدة
					تستجيب الشركة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	12
					تعكس الشركة رغبات الزبائن في منتجاتها	13
					متغيرات تعلق بعامل التسليم	
					تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتسليم المنتجات للزبائن	15
					تقوم الشركة بتسليم طلبات الزبائن بأسرع وقت	16
					تعتمد الشركة على سياسة مخزون الأمان	17
					تختار الشركة قنوات التوزيع لإيصال المنتج للمستهلكين	18
					متغيرات تتعلق بالتكاليف	
					تسعى الشركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم	19
					تسعى الشركة لخفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	20

					21	تمارس الشركة الرقابة المالية الصارمة على الإنفاق
					22	تسعى الشركة إلى التركيز على البحث والتطوير
					23	تعتبر الشركة السعر من أهم العوامل الاستراتيجية لتحقيق أهدافها
بيانات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الرقم	السؤال
					24	تعتبر إدارة الشركة عملية التسعير من أكثر العناصر حساسية
					25	تعتمد الشركة على خفض الأسعار في المنافسة
					26	تراعي الشركة في التسعير إمكانيات المستهلكين
					27	تقوم إدارة الإنتاج بملائمة خططها مع الأهداف العامة للشركة
					28	تقوم إدارة الشركة بتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات لتقييم موقفها التنافسي
					29	تقوم الشركة بصياغة الإستراتيجيات التي تساهم في تنفيذ الأهداف التشغيلية.
					30	تقوم الشركة بتنفيذ الإستراتيجيات التي تساهم في الاستخدام الأمثل

					لقدرات وظيفة الإنتاج.	
					تقوم إدارة الشركة بصياغة معايير للأداء التشغيلي.	31
					تقوم إدارة الشركة بتقييم الأداء	32
					تقوم إدارة الشركة باتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود الأخطاء	33
					تقوم الشركة بإجراء دراسة جدوى اقتصادية قبل البدء بالمشروع	31
					تمكن عملية التخطيط الشركة من تطوير نظام فعال لتحقيق الأهداف	32
					توظف الشركة منظومة التخطيط الاستراتيجي جهود العاملين بشكل مناسب	33
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
					تؤكد عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على ضرورة انسجام وتكامل الرؤية والرسالة والأهداف مع فلسفتها	34
					تسهم عملية التخطيط الإستراتيجي في تحديد فلسفة الشركة ورسالتها	35
					تستخدم إدارة الشركة نتائج التقييم في التخطيط لإنجاز الأهداف وتخصيص الموارد	36
					تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة في تحسين بيئة العمل التنظيمي	37
					تشجع عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على التعاون والعمل الجماعي	38
					تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي للشركة في تحديد الموازنات والموارد	39

					اللازمة	
					تسهم عملية التحليل الاستراتيجي في تحديد الموارد المالية اللازمة لإنجاز العمل	40
					تسهم عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي في تحديد الانحرافات	41
					تسهم عملية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على التطوير المؤسسي وضمان الجودة	42
					تقوم الشركة بتحسين عملياتها باستمرار	43

شكرا لحسن تعاونكم

2- شركات الأدوية الأردنية

الرقم	شركات الأدوية الأردنية	الموقع حسب المحافظة
1 -	شركة مختبرات الفيصل للمستحضرات الطبية	عمان
2 -	السيد نقولا - الشركة العربية	عمان
3 -	الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	البلقاء
4 -	شركة روش	عمان
5 -	مصنع الشركة الدولية للدواء	عمان
6 -	شركة نستلة	عمان
7 -	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	عمان
8 -	شركة المصانع البيطرية والزراعية	عمان
9 -	شركة الرام للصناعات الدوائية	عمان
10 -	الشركة الأردنية السويدية الطبية	عمان

عمان	الشركة العربية للمستحضرات الطبية	11 -
عمان	مصنع الشركة المتطورة	12 -
البلقاء	الشركة الأردنية للأدوية - المصنع	13 -
عمان	شركة الصناعات الدوائية البيطرية	14 -
عمان	الشركة الأردنية السويدية - المصنع	15 -
عمان	شركة ألفا للأدوية - الدكتور راجي البهو	16 -
البلقاء	الشركة العربية لصناعة الأدوية	17 -
عمان	شركة مستحضرات التجميل - دار الدواء	18 -
عمان	شركة اكديما للأدوية	19 -
عمان	الشركة الأردنية للصناعات الدوائية	20 -
عمان	الشركة الدولية للدواء	21 -
عمان	شركة دار الغذاء - المصنع	22 -
عمان	شركة دار الدواء	23 -
البلقاء	الشركة العربية - مصنع البحيرة	24 -
عمان	مصنع شركة الرام	25 -
عمان	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	26 -
عمان	شركة أدوية الحكمة	27 -
عمان	المركز العربي للصناعات الدوائية	28 -
عمان	شركة الحياة للصناعات الدوائية	29 -
عمان	شركة عمان للصناعات الدوائية	30 -

عمان	شركة أدوية الكندي للصناعات الدوائية	31 -
عمان	شركة الرازي للصناعات الدوائية	32 -
عمان	شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	33 -
عمان	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	34 -
عمان	شركة جلاكسو للصناعات الدوائية	35 -
	35	المجموع

إحصائيات الدليل الطبي الأردني لعام (2012)

• قائمة المحكمين لإستبانة متلقي الخدمة:

الرقم	أسماء المحكمين
(1)	أ.د مروان نسور
(2)	د. هارون الريالات
(3)	د. محمد أبو رمان
(4)	د. محمد ريالات
(5)	السيد هاني حياصات (ماجستير)



Abstract

By

Anas Waleed Al-ryalat

Supervisor

Prof.dr.Mahmoud Abdullah Al-habees

The study aimed to understand the Effect of strategic planning to competitive advantage, and show the main factors that should be conceded in the process of strategic planning in the process and showing the significant role for Jordanian pharmaceutical companies to help in dissension making and improve the organization.

The importance of the study statement to show the new approaches to the strategic planning and its protection approach it means to forecast what will happen, and measure the effect on the competitive advantage for pharmaceutical company and also the study concentrated in one of the most important economic sectors in Jordan.

The study used descriptive approach and analytical, and beyond this approach to collect data from sources references and previous studies, the questionnaire contain (44) question on the liker quintet scale the questions were about demographic information and personal information, (136) questionnaires were answered by managers, assistant manager, head of department and head of divisions in pharmaceutical companies in Jordan the study included 10% of the study population. (125) questionnaires were answered making it 92% of the total study sample.

The study included a group of statistical methods that have been used in the analysis process represented by percentages and averages and T-test for independent sample and test variance to conclude the final recommendations.

The result showed that there is a lack of from the companies on the quality of their goods and services they provide as well as factors of differentiation and cost, and that there is significant interest in global flexibility and delivery date and they are represented as elements of competitive advantages.

The study concludes a series of recommendations including the adoption of strategic analysis as a means to develop the level of

ambition in their goals of so rival are grown as evidence by the circumstances are event that provide potential competition to achieve its objects or that circumstance and event that lead to adverse effect of company and those makes the vision clear to the company for its factor competitive position and this requires of the company need to do the analysis in an orderly and coontivous in order to follow the charges and work to address negative impart are to seize the Rasht opportunist and nark to main tar the lead achieved by the company in its in the markets by keeping pace with technologies.